# 卖货真相

小马宋·著

中信出版集团 | 北京

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

图书在版编目（CIP）数据

卖货真相 / 小马宋著 . -- 北京 : 中信出版社 ,
2023.10
ISBN 978-7-5217-6025-5

Ⅰ. ①卖… Ⅱ. ①小… Ⅲ. ①营销－通俗读物 Ⅳ.
① F713.5-49

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 171268 号

卖货真相
著者：　小马宋
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区东三环北路 27 号嘉铭中心　邮编　100020）
承印者：　嘉业印刷（天津）有限公司

开本：787mm×1092mm　1/16　　印张：18.25　　字数：204 千字
版次：2023 年 10 月第 1 版　　印次：2023 年 10 月第 1 次印刷
书号：ISBN 978-7-5217-6025-5
定价：79.00 元

版权所有 · 侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

感谢小马宋的团队
没有你们，我终将孤军奋战
感谢我的家人
有了你们，我如此生机盎然

# 目录

前言
怎么卖货——创业前要想清楚的最重要的一件事　VII

第一部分
**渠道**

**笔记 1**
4P 是一个你中有我、我中有你的体系　003

**笔记 2**
渠道能力几乎决定了创业公司的生死　008

**笔记 3**
渠道创新本身也是商业创新的一种　014

**笔记 4**
渠道组织的难度　022

**笔记 5**
渠道管理的本质就是不断提升整个渠道的组织效率　029

**笔记 6**
渠道增量与渠道平移 035

**笔记 7**
酒类渠道案例——渠道建设是卖货的核心经营活动 038

**笔记 8**
奶茶渠道案例——一家小奶茶店的渠道创新 049

**笔记 9**
渠道案例——“腰带哥”和“炸鸡皇后”的渠道兴衰故事 055

**笔记 10**
餐饮渠道案例——每一次渠道的变化，都会带来大量的
新兴商业机会 060

**笔记 11**
并不是所有的商品都能靠一种渠道获得销售 069

第二部分
**推广**

**笔记 12**
4P 中“promotion”的准确含义 081

**笔记 13**
推广就是让顾客产生记忆、购买和传播 087

**笔记 14**
营销推广活动“三角”：场景、内容和形式　093

**笔记 15**
营销推广的底层逻辑　100

**笔记 16**
设计推广的时候，你根本不知道你的顾客在想什么　110

**笔记 17**
从顾客需求出发设计推广内容　115

**笔记 18**
影响消费者决策的 POM 模型　122

**笔记 19**
做广告为什么有效?　133

**笔记 20**
广告的四种作用　139

**笔记 21**
一个新品牌究竟是怎么从 0 到 1 进行推广的?　150

**笔记 22**
花小钱办大事——用创新实现低成本传播　153

**笔记 23**
推广的本质在于降低顾客的交易成本　163

**笔记 24**
一句带有态度的口号，能立刻获得顾客的心理共鸣　171

**笔记 25**
那些网红品牌都是怎么起步的？　179

## 第三部分
## 品牌

**笔记 26**
品牌是所有相关人士对一件事物的认知集合　187

**笔记 27**
企业品牌力越强，在营销上就越占优势　195

**笔记 28**
品牌塑造的菱形结构图　198

**笔记 29**
用次级品牌杠杆创建品牌——顺丰包邮背后的品牌原理　206

**笔记 30**
品牌定位是一种认知　211

**笔记 31**
我们究竟应该怎么做品牌　216

## 番外篇

人无我有，人有我无 223

一个咨询公司的经营逻辑 226

面对强大的竞争对手该怎么办 233

营销咨询值多少钱 236

别做“坏的市场调研” 239

营销中那些老板纠结的问题 244

越想增长，越难增长 249

用产品经理思维做出超级地推 261

## 后记

终极武器——最终的三个锦囊 273

前言

# 怎么卖货——创业前要想清楚的最重要的一件事

*卖不出去，设计和生产就变得毫无意义。*

在阅读本书之前，我们应先达成一个共识：今天 99% 的创业者做的产品都没有特别的壁垒。只有达成这个共识，接下来我们讨论的话题才有意义。

我还常常遇到这样一些创业者，他们是某些产品的重度消费者，甚至是某方面的专家，因为对市面上现存产品的品质不满，所以决定自己创业做产品，他们的理想是做一个让自己满意的产品。

当然，在极少数领域确实会存在这种问题，但更多的真实情况是，所谓更高品质、更让人满意的产品，早就有人尝试过了。不是没有人做，而是因为其他原因，这件事行不通。比如，更高品质就意味着更高的成本，更高的成本就意味着更高的售价，更高的售价就意味着消费人群的急剧缩小，最后导致终端销售无法持续。不是别的厂家做不出来，其实是做出来不好卖。

还有更多的创业者，其实也没想过要改造这个行业，只是觉得这

个买卖不错，自己也想干。结果一头扎进去，把产品做出来了，却不知道怎么卖。

在人类社会发展的相当长的历史阶段，我们的物资供应一直是匮乏的，所以过去很长时期内，商业历史更多的是生产制造发展的历史，谁能更高效地制造出产品，谁就能获得收入，销售本身不是特别大的问题。在那些年代，人类要克服的困难，主要是产品创造、生产效率、跨地区运输和贸易等问题。中世纪时期，中国瓷器开始流入欧洲，欧洲贵族和皇室震惊于这些瓷器的精美，纷纷购买和收藏。为了满足这种跨地区的物质需求，才有了后来的大航海时代。但即使是开辟了新航路，由于运力和海运的风险，来自中国的瓷器依然供不应求。拉着一船中国瓷器顺利到达欧洲，就像拉来一船黄金一样。

过去的生产效率不高，运输效率也很差，况且海运还要抵御海盗的抢劫，所以跨地区运输成本非常高。在《贸易打造的世界》一书中，我找到了一些数据。在中国晚清时期，如果从杭州走陆路运大米到北京，每走 1 英里（约 1.6 千米），每袋米的价格就要增加 3% 左右；杭州到北京的陆路大约 1300 千米，这么算下来，大米运到北京价格就要涨 24 倍。所以古代统治者才不惜血本，开凿了京杭大运河。古代水运的成本比陆运低得多，有码头的城市商业就更繁荣。所谓山养人丁水养财就是这么来的。

但是得益于二战之后人类社会生产效率和运输效率的飞速提升，产品制造和全球运输早就不是问题了。人类发明集装箱之后，跨洋运输价格进一步降低。今天中国企业出口的海运费用，大概只占出口商品货值的 5%~10%，运输成本已经不是商家主要考虑的问题了。

这是我们今天的商业面临的问题。生产制造不是问题，问题是，

怎么卖出去?

怎么才能把商品卖出去，这个问题有很多维度的解答。本书是讲营销的，从营销的角度来说，卖货主要就是靠 4P[①] 中的后两个 P：渠道和推广。（4P 的内容在《营销笔记》及本书后文都有详细介绍。）

推广，解决的是和消费者的沟通问题，即你有什么好东西，你要让顾客知道并了解。渠道，解决的是商品的物流运输、储存、交易和交付等问题，即你有一件商品，你要让顾客顺利地买到这件商品，并且方便地交付给顾客。你推广做得越好，顾客就对你越熟悉，渠道销售就越简单、越容易成交。

在卖货这件事上，老牌公司和初创公司面临的问题是非常不同的。老牌公司面临的是如何在现有基础上扩张旧的渠道，如何拓展新的渠道，如何找到更高效的推广方式。大多数初创公司则是懵懵懂懂，摸着石头过河。尤其是一些莽撞的创业者，以为这事很容易，等到把产品生产出来了，却不知道怎么卖。这样的创业者不在少数。

所以，在今天这个物资丰沛的时代，我给创业者最重要的提醒就是：在创业之前要想好怎么销售的问题。如果你不是营销或者销售出身，或者对营销不甚了解，那最好找一个合伙人或者高管来负责卖货。尤其是在今天的中国，普通商品的供应链和生产早就不是什么问题，去找个代工厂给你把商品生产出来并不难，那如何卖货就显得尤为重要了。

卖货涉及的事项非常多，在渠道方面，你需要大量帮你工作的代理商，你的货要能铺到线上线下的各个平台和零售终端。在终端，你

---

① 4P 指 4P 营销理论，即产品（product）、定价（price）、推广（promotion)、渠道（place），它们构成了营销的四个基本策略。——编者注

要保证你的货能快速大量地销售。顾客购买后，你还要有良好的售后服务、客户关系维护，以及促进客户复购的手段等。对整个渠道的人员进行管理，也是一个复杂的问题。飞鹤奶粉有 8 万名线下促销员，可口可乐有几百万个零售终端，爱玛电动车有 2 万多家线下门店，可想而知，这是一套多么庞大和复杂的组织体系。

当然，初创公司并没有这么复杂。我见过的一些新消费品公司，它们把生产和研发交给上游供应商来做，几十个人主要负责销售，在线上甚至能做十几亿元的流水。当然这就需要极度高效的投放策略和精细化运营。这样看起来很好，但其实绝大多数初创公司都不具备这种能力。虽然有些操作并不是那么复杂和难以理解，但问题的关键在于，你不了解这个操作。这就是行业经验的壁垒，这些公司都在小心地维护和屏蔽自己的这些操作技巧。

我认识一家做线上培训的公司，他们对外宣传时总是讲自己的操作技巧，其实这些说法大多是蒙蔽同行的烟幕弹。当企业发现了一个全新且有效的推广方式和渠道，会小心地保护它不被同行发现，这本身就说明了这件事的重要性。

还有很重要的一点，大多数初创公司没有那么多推广费用，也没有现成的渠道，这些都是巨大的限制。那你怎么把商品卖出去？这是需要在创业前就想好的问题。

接下来，我会带你一步一步了解关于渠道和推广的问题。

第一部分

# 渠道

## 笔记 1

# 4P 是一个你中有我、我中有你的体系

这约上并没有允许你取他的一滴血，只是写明着“一磅肉”；所以你可以照约拿一磅肉去，可是在割肉的时候，要是流下一滴基督徒的血，你的土地财产，按照威尼斯的法律，就要全部充公。

——《威尼斯商人》

我在《营销笔记》中就着重介绍了 4P，但是只展开讲了 2P，即产品和定价，读过那本书的朋友应该很熟悉。所以作为《营销笔记》的姊妹篇，我会在本书中着重把剩下的 2P，也就是渠道和推广展开来讲。

我们说营销的全部活动就是由四部分（4P）构成的，但我们不能认为产品、定价、渠道和推广是截然分开的。这四个部分在概念和功能上是互相独立的，可是在营销实践中，这四个部分又会互相交叉和重叠。我知道，很多读者会这么想，产品就是产品，定价就是定价，渠道就是渠道，推广就是推广，怎么会有重叠呢？

乍一想，好像确实如此，其实不然。

比如你的产品上了东方甄选，董宇辉在帮你卖货，那东方甄选作为渠道，就承担了推销和交易的功能，这是渠道应有的功能；但作为一个关注度极高的直播平台，它同时也是在推广你的品牌。董宇辉直播之后，你还可以把这个直播视频切片做成短视频来宣传自己的品牌和产品，这时候东方甄选和董宇辉又成为你品牌的一个背书，并起到了代言人的部分作用。在这里，东方甄选既是渠道，又承担了推广的功能。直播就是把渠道功能和推广功能合二为一了，而且今后这种情况可能会越来越多。即使是传统的大卖场，比如沃尔玛、大润发、永辉超市等，卖场内的活动、堆头、陈列、视频展示等在作为渠道的同时，也具有推广的作用。

河南许昌的胖东来超市，算是超市行业的一个商业传奇。早些年河南当地有一个玩笑，说以胖东来超市为圆心，2000 米半径内被称为“超市坟场”。就是说，只要胖东来开了店，别的超市就没有活路。2005 年胖东来进驻河南新乡，它周围的三家超市非死即伤，台湾品牌丹尼斯随即关门，世纪联华干脆把门店卖给了胖东来，沃尔玛犹豫了 6 年才开业，开业 4 年就关门了。

如果是别的超市有这样的影响力，它们的供应商可能会苦不堪言，因为这样的超市往往会店大欺客，供应商的利润会被压榨到极限，但胖东来的供应商却避免了这样的遭遇，中国的消费品品牌甚至都以成为胖东来的供应商为荣。为什么呢？因为胖东来是零售行业的标杆，每天都有大量的商超零售同行来胖东来考察学习、偷师学艺。一个零售品牌要是上了胖东来的货架，那就是在面向全国的商超同行进行广播，所以再去开发其他零售终端就容易多了。这当然也是一种 to B（面向企业）的推广方式。

推广包括广告、公关、"种草"、打折、直播、试吃等。这些推广活动都能促进销售，但都是常规推广方法。现在我们来看一个案例。2021 年 9 月 29 日，上海迪士尼乐园推出了玲娜贝儿这个 IP，它从未出现在迪士尼的任何一部电影中，首次出现就是在迪士尼乐园里。因为玲娜贝儿的出现，有关它的种种内容被疯传，这就吸引了更多游客去迪士尼乐园游玩。那么，本质上说，玲娜贝儿的设计就是一种"推广"设计。可是，玲娜贝儿同时也是迪士尼乐园的"产品"之一。我们在盘点迪士尼乐园产品的时候，也会把玲娜贝儿列入其中。

再比如，谷歌推出的 AlphaGo（阿尔法狗）是第一个战胜围棋世界冠军的人工智能机器人，它引起了全球范围内对"深度学习"算法的关注。AlphaGo 既是谷歌的一款科技产品，同时又是一个公关型产品，起到了推广谷歌的作用。小米公司在 2016 年发布的 MIX，良品率并不高，远没有达到量产的水平，即便如此，小米还是决定发布这款有些超前的产品，这为当年危机中的小米挽回了特别大的声誉，在小米重振过程中起到了良好的宣传作用。这个系列的手机既是产品的一部分，又是推广的一部分。

我在《营销笔记》中提到，包装也是产品设计的一部分。同时，包装在货架上又承担了推广的功能。所以我们在分析产品的时候会提到包装，我们罗列促销手段的时候也会考虑包装，因为产品包装，尤其是线下货架的产品包装，是促使顾客下单的重要手段。

快消品的渠道有直采、经销商、代理商、批发商、零售终端、临期渠道、社区团购、直播带货、C2M（用户直连制造）、传统电商等多种形式，不同的渠道会拥有不同的产品，不同的产品又会有不同的价格。所以有时候渠道即产品，产品即价格。2022 年，我在长沙考

察专业零食连锁品牌“零食很忙”，发现国内某著名牛奶品牌在零食很忙店内销售一种小规格鲜牛奶包装，而这种包装规格在其他零售渠道均无销售。为什么呢？因为零食很忙用小包装称重，价格亲民，如果按照其他渠道的售价，零食很忙不会同意销售，但降价销售又会与其他渠道乱价。因为零食很忙销量很高，估计品牌方就做了妥协，单独推出了一款小规格的鲜奶，单独定价，单独销售。这就是渠道、产品、定价、推广，你中有我、我中有你，互相影响、相辅相成的关系。

我接触的一个客户“有零有食”主要做冻干水果零食，在某些零食专卖渠道，渠道方就要求它做更小的包装和更低的单价，因为这些渠道的客户主要是青少年和儿童，他们手里的零花钱不多，所以这里的零售商品就需要低价，而且老板也不希望顾客买了一次很久才复购，这样商品就不能做太大的包装。在这样的渠道，就需要设计更小的包装和更低的价格。而像麦德龙、山姆会员店等卖场，它们就需要更大包的囤货装。

4P 的四个部分囊括了营销的全部内容，它们既相互渗透又各自独立。我在这里说的独立指的是概念上的独立，而不是形态、载体或组织上的独立。在每一项具体内容上，它们都可能会有交叉或重叠的部分。

在 4P 中，产品是一种物质层面的创造或者服务方面的设计；定价则是一种经营决策行为；渠道是围绕交易和交付而生的各种各样的参与者，为了协调这些参与者，会涉及诸多管理和组织问题；推广是一系列与目标人群的互动活动，包括内容设计、展示等许多环节。那产品中是不是可以有内容设计？当然可以有，产品包装本身就包含了内容设计。那定价或者重新定价，是不是可以形成一种推广活动？当

然可以，降价促销本身就是推广与定价合一了。

这有点像人体的不同系统。人体有运动系统、神经系统、消化系统、内分泌系统、循环系统等，比如消化系统中的肠胃，其实和神经系统是分不开的，运动系统也不可能离开神经系统来工作，循环系统为各个系统带来养分、能量和氧气，等等。实际上，你不能指着胃说，这只是一个消化器官，因为胃中还包含了循环系统中的血液、神经系统里的神经等。这就是本篇笔记开头我引用《威尼斯商人》台词的目的。

在 4P 中最容易搞混的其实是渠道和推广。有时候它们看起来确实合二为一了，比如开头说的东方甄选。但是，它们本质上还是不一样的。渠道其实是一套组织系统，渠道的构成元素是参与商品交易和交付的所有组织和个人，渠道是由这些参与者构成的。

所以东方甄选这个直播带货平台是你的一个终端渠道。渠道的核心和关键，是要对所有参与者进行维护、组织、监督、合作、任务分工和利益分配。这是一套组织管理体系，而且渠道很多成员不是你的下属或基层组织，你对这些渠道并没有管理权力，你只能协调和维护。

而推广是为了促进商品成交而做的所有决策和行动，比如做漱口水，你在大润发参与了加一元换购，这就是一种推广活动，大润发则是你的终端渠道。

渠道指的是人、企业、组织、机构，推广指的是一系列行动，包括打折、陈列、广告、直播、发传单等等。

很少有人在这件事上这么较真儿，不过我感觉我把这件事说明白了。

## 笔记 2

# 渠道能力几乎决定了创业公司的生死

世界上没有几家公司能经营好可口可乐，因为管理可口可乐的渠道实在太难了。

1921 年，香奈儿品牌创始人嘉柏丽尔 · 香奈儿女士想要推出一款自己品牌的香水。当时的调香师给她调制了很多种香水，在进行盲测时，每一种香水都是用一个数字标号的，然后请香奈儿女士来挑选。

你可能猜中了，香奈儿当时选择的标号就是 5 号，这就是后来大名鼎鼎的香奈儿 5 号香水，随后这款香水持续风靡全球至今。

不过，当初的香奈儿 5 号香水可不像现在这么有名，销售的问题很难解决。香奈儿为了销售 5 号香水，就与当时的香水商人皮埃尔 · 韦尔泰梅一起成立了香奈儿香水公司，这家香水公司的股东还包括巴黎著名的百货店老佛爷的创始人西奥菲勒 · 巴德。

不过让人惊讶的是，香奈儿女士本人只拥有这家香水公司 10% 的股份，韦尔泰梅则拥有 70% 的股份，巴德拥有 20% 的股份。这看起来是不是很不合理？毕竟创造香奈儿 5 号香水的人是香奈儿女士。

其实，这也不奇怪，因为香奈儿只有产品，没有掌握销售渠道。在当时的情况下，你只要拥有销售渠道，就可以将香水销售出去。所以你看，占有香奈儿香水公司最多股份的其实不是创始人，而是两个重要的渠道商，一个是香水商人，他可以叫作香水的代理商；一个是著名百货店老佛爷的创始人，代表了香水的终端销售渠道。这就是营销渠道的典型代表。直到今天，韦尔泰梅家族依然控制着香奈儿香水公司。

过去来找我们的许多客户都是带着“好产品”过来的，他们希望通过我们的营销咨询能让好产品大卖。比如我曾经的一个客户，他们在云南有一个很大的三七种植基地，产品非常好，是云南白药等大型企业的原料供应商。他们想做一个面向消费者直接销售的三七产品，请我们做营销咨询。

这家企业既没有任何 to C（面向消费者）的销售经验，也没有雇用相关的销售人才，他们的优势和经验都在种植、栽培和生产方面。但在今天这个产品过剩的时代，即使产品品质很好，也是很难销售的。

对于这一类企业，我通常给出的建议就是香奈儿女士当年在做香奈儿香水的时候的做法：找到一个本身有渠道或者有渠道能力的合作伙伴，成立合伙公司，你负责产品研发、设计和生产，对方负责渠道和销售。从成功率来说，这是最可行的一种方法；退而求其次，是找到一个拥有渠道和销售经验的人或者团队加入公司，让他（们）直接负责组建公司的销售和营销部门。尽管后来香奈儿女士很后悔自己没有拥有香奈儿香水公司的控制权，但就当时的情况来说，这是让香奈儿香水走向市场并且成功的最可行的方法。

创始人可能会表示这么做有困难，但我通常会说，有困难是正

常的，没有困难才是不正常的，否则凭什么是你成功，而不是别人呢？如果你觉得开拓销售渠道很难，那就不如回去好好做产品，走 to B 的商业模式。

如果一个人想创业做一家公司，除了产品，优先考虑的就应该是渠道，因为渠道能力几乎决定了创业公司的生死。不管是传统的线下渠道还是快速发展的线上渠道，可以这么说，只要精通其中一种渠道的操作运营方式，让公司生存下来还是没问题的。至于再大的发展，那就是公司日后如何培育核心竞争力的战略问题了。

2021 年夏天，我去广东太古可口可乐有限公司粤东营运中心拜访，跟该中心的市场销售总监潘利华交流。我们讲到可口可乐的成功秘诀，潘利华表达了如下观点。

> 都说可口可乐是品牌打造的典范，这一点可能也没错，但这会给人一个错觉，觉得像可口可乐这种公司只要品牌好就可以了。其实，如果有谁觉得拿到可口可乐的品牌就可以经营下去并发大财，那就有点幼稚了。可口可乐如果没有庞大而有效的组织机构，尤其是像毛细血管一样的线下销售网点（可口可乐在中国有超过 500 万个销售网点、超过 5 万的地推人员，也就是说，在中国平均不到 300 人就拥有一个可口可乐的销售网点），是不可能实现今天的业绩的。从这个角度看，几乎没有几家企业具有这种组织机构和组织能力。如果有公司拿到了可口可乐的经营权，它在头几年也许会赚钱，但是如果它的渠道组织能力很弱，那么它在几年后很可能会把这个品牌搞砸了。就线下销售渠道和销售组织的管理而言，可口可乐可以说是无可匹敌的。

线下渠道不仅仅是铺货点数量的问题，还要具备让线下销售网点动销的能力。今天大部分商超进货，一般只有3~6个月的销售观察期，如果你的品牌铺货进了超市，却在3个月内没有怎么动销，那就会面临下架的问题。过去的动销是通过大量的广告或者优惠活动来做，但今天广告的效果已经式微，也就意味着“终端即动销”的时代过去了。

飞鹤也具有异常强大的渠道管理能力。它每年要在全国各地的线下渠道做100万场活动，正是海量的线下活动和强大的组织能力，才构成了飞鹤强大的渠道能力。

线下渠道很难组织，因为你要在960万平方千米的土地上铺设你的销售网点，单是地理空间上的分布就让人头疼。而线上渠道的能力似乎更好学一些。其实，真正把线上渠道用好，也会是一种强大的竞争壁垒。我们的客户中科德马克早期主要做不粘锅，它就具有非常强大的线上渠道运营能力。当时我们服务这个客户的时候，天猫排名前十名的不粘锅店铺，这家公司拥有四个（使用了四个不同的名称）。2020年，中科德马克进入保温杯领域，用半年时间就将一个全新的保温杯品牌做到天猫前五名。

这个客户很低调，它在厨房器具领域的发展速度和销售额远比大部分新消费品牌都强，但它从来没有融过资。这种强大的渠道运营能力让一个公司短短几年就可以做到10亿元以上的规模，而且每年以30%~50%的速度递增。

在这个自媒体洪流滚滚的时代，不管是通过知乎、微信、抖音、小红书还是其他社交平台，一个博主只要拥有1000个忠实粉丝，就相当于掌握了一个坚实的沟通用户的渠道，他就可以通过这个渠道销售自己的产品或者代理一些品牌的销售。好一点的可以小康无忧，即

使差一点，也能通过知识或者商品销售变现补贴自己的生活，而拥有更多粉丝的博主，就构成了一个独立的强势营销渠道。一个一个的个人联络者如果能够集合起来，就会成为当今营销渠道的颠覆性模式。

安利的直销模式其实就是通过个人关系形成一个个营销渠道的终端，只是这个方式在过去的条件下效率不够高。社交网络就为这种营销渠道提升效率提供了可能，让一个人开发顾客、联系顾客的效率极大提升，这其实就是今天的私域渠道和 KOL（关键意见领袖）、KOC（关键意见消费者），对应的商业模型就是微商、社区团购、自媒体电商、直播等。如果说淘宝、京东是将过去的线下卖场搬到了线上，私域、社区团购、直播则是把过去走街串巷、个人代理、集市上的吆喝等方式搬到了线上，而且效率提升了十倍、百倍甚至千倍、万倍。

2022 年我听到的业内消息是，传统电商的流量基本见顶甚至向下滑落。这些流量被拼多多、社区团购、抖音和快手的直播、小红书等接替和扩展。营销中的渠道变化越来越快，一旦动手慢了，一个品牌，尤其是新消费品牌就会流量见顶。

2021 年年中，我跟我们的客户隅田川交流，他们的挂耳咖啡在抖音的自播销售，一天的销售流水已经达到 10 万元。后来他们请肖战做代言，官宣当天，提前准备的 10 万份现货、售价 188 元的肖战咖啡礼盒在一小时内就销售一空。这让我重新思考，过去的很多经验是不是还有用。今天的明星代言已经成为一种变相的营销渠道了，只不过它的交付还是在电商和实体渠道，那如果明星开一个专门代言的电商商店，它不就是一个巨大的渠道吗？

当然我不是说线下渠道就不重要了，线下渠道依然非常重要，而且今天看，那些所谓的新消费品牌在线下渠道中胜出的概率并不大。

对某些品类来说，线下渠道依然是决胜之地，比如瓶装饮料。因为饮料的货值低、易碎、重量大、运输费用高，所以电商一直就不是饮料的理想销售渠道，饮料的销售主要还是在线下。

所以今天的品牌要想胜出，渠道的建设和竞争至关重要。不仅仅是你有没有渠道能力的问题，还是你能不能快速适应新渠道的问题。如果你没有渠道能力，那事情根本就不可能开始。比如那些具有代加工能力的厂商想做面向消费者的品牌，如果没有快速适应渠道的能力，很可能会死在半路上。比如从淘宝到微商、自媒体、直播、社区团购的演化，每一次新核心渠道的出现，一路上都是旧电商品牌的“尸骨”。

从工业革命开始，英国用几百万产业工人就成为日不落帝国，这个情况早就预示了工业革命后的产能过剩问题。当然，今天这个时代，除了极少数产品，几乎所有的产能都是过剩的。当生产不是问题，销售就是问题了。如果你不具备极强的渠道能力，只有一个好产品是不够的，况且你所谓的好产品，通常也不是不可替代的。

如果你正在准备创业，或者你的企业想转型，请一定要想好未来的渠道如何解决，否则，创业和转型就只会是一个空想。

如果你今天创造了香奈儿5号香水，那么请想一想，你的老佛爷百货在哪里?

# 笔记3

## 渠道创新本身也是商业创新的一种

好渠道像黄金一样，是一种稀缺资源，谁掌握了金矿的秘密，谁就拥有了最大的财富，这是一个渠道淘金的时代。

什么是渠道？2015版的《大辞海·经济卷》对营销渠道的定义如下：营销学上指由一些独立经营而又互相依赖的组织组成的分销链，引申为商品销售路线和流通路线。一般是将厂家的商品通过一定的社会网络或代理商卖向不同的区域，以达到销售的目的。传统分销渠道包括批发商、代理商和零售商，新型分销渠道包括连锁经营、网上销售等。

《辞海》（网络版）关于营销渠道的定义，更多地讲了渠道承担的细分功能：帮助产品或服务从生产者转至消费者并被使用或者消费的一系列相互依赖的组织。渠道常常被视为制造商的关键性资产，承担着降低顾客搜寻成本、分拣商品、使交易常规化、减少生产者与消费者接触次数从而降低交易成本的作用。营销渠道分为直接渠道和间接渠道两种。

现在我通俗地阐释一下这个定义：一个品牌要为顾客提供商品或者服务，就需要通过交易把这些商品和服务卖出去，并且交付给客户或者为客户服务，这就需要许多组织或者个人参与完成这个过程，渠道就是这个过程中所有的参与者。

完整的渠道包含了商品的流通路线和销售路线，比如顺丰包邮，顺丰就是渠道流通路线中的一个参与者。但是，大家在讨论渠道的时候，往往更注重销售路线，因为流通路线更容易搞定，销售则更难。因此我们在本书中讨论渠道，也将重点放在销售路线上。

当然从广义上来说，商品有实物商品和服务两种，企业提供的服务也需要渠道来进行销售和交付。酒店提供的是一种住宿服务，服务的交付都是发生在酒店里，但酒店通常会通过旅行应用、本地生活应用、旅行社来推广，那么旅行社或者旅行应用就是酒店的代理商，也就是酒店的渠道之一。再比如，帆书（原樊登读书）通过授权的销售代理商来销售它的会员服务，混沌学园在全国有许多城市分会，这些都是服务类的渠道体系。对今天的应用程序来说，App Store（苹果应用商店）和华为应用市场就是它们的渠道，各种 KOL、内容体系的推广也是它们的渠道。

我们以可口可乐为例。可口可乐总部在美国的亚特兰大。1978 年 12 月，中美双方发表《中美建交公报》。1979 年 1 月 2 日，可口可乐就与中粮集团签署了合同，获准在中国建设瓶装厂，并在中国销售可口可乐。

今天的可口可乐在中国市场有两家特许经营商，一家是中粮可口可乐，一家是太古可口可乐。在销售区域上，太古可口可乐负责长江以南地区，中粮负责长江以北地区（这是个大概划分，实际执行中有

过多次调整）。可口可乐在美国和世界各地生产它拥有专利配方的浓缩糖浆（包括其他饮料，如雪碧）。中粮和太古负责在中国地区的罐装以及各个省份的销售。中粮集团和太古集团就相当于可口可乐在中国的特许经营商。虽然中粮集团和太古集团在国内也有强大的营销体系，但它们同样需要一些经销商和代理商来负责不同层级的销售。

在全国市场上，你既可以在小杂货店、加油站买到可口可乐，也可以在 7–11、全家这种便利店以及大润发这样的大型超市买到；你既可以在 KTV、酒吧、夜店、餐厅、自动售卖机买到可口可乐，也可以从美团外卖、天猫超市、直播间等线上渠道购买到可口可乐；不管你回到老家的小乡村，还是在城市的地铁站，你几乎都可以随时买到可口可乐。

这就是渠道的力量。

当然，不同的商品有不同的渠道。比如中国移动，早年充话费，需要到一个移动营业厅或代理点去买一张充值卡，然后自己充值，充值卡就是一种交易和交付渠道；后来在淘宝买一个充值密码也可以直接充值了；现在你在支付宝或者微信就可以直接给手机充值。我们可以看到，中国移动产品的营销渠道一直在变化。

当一个产品的营销渠道变了，顾客的交易方式和需求有可能会产生巨大的变化。在这种情况下，企业需要对产品进行创新改造或者重新设计，以应对渠道的变化。你如果能随着渠道的变化进行产品创新，它就有可能给你带来巨大的早期红利，或者让你避免公司业务的停滞或者失败。

在以物易物的原始社会，渠道很简单，因为物品和物品是直接交换的，当两个物品交换完成，产品就分别从两个不同的生产者转移到

了两个不同的需求者手中。交易和转移是同时发生的。对交易者来说，最麻烦的事情其实是找到对应的需求者。我们无从得知当时的人是如何获取各自的需求信息的，但这种获取别人需求信息并直接交易的过程，也是渠道功能的一部分。货币产生之后，社会生产进一步分工，比如有人专门做丝绸，他就成立了一个丝绸作坊，这个丝绸作坊早期可能是前店后厂的模式。丝绸生产出来，就直接在前面店铺里卖，那就相当于自己的专卖店。这种情况下，丝绸店要处在一个比较好的位置，才能方便顾客购买。由于是顾客自己来购买，不需要运输和交付系统，渠道相对简单。如果这个丝绸作坊越做越大，自己的店面已经无法销售这么多丝绸了，老板可能会雇更多的伙计走街串巷去销售，也可能在别的地方买一些店铺作为丝绸专卖店，或者在各地跟人合作，请当地人或者当地的丝绸棉布店代理销售他家的丝绸。这就是上门推销、直营专卖和代理销售的雏形。在这个过程中，不仅产生了销售行为，还产生了物流系统。因为丝绸是在某一个地方生产的，但销售并不局限在这一个地方，要想让消费者拿到丝绸，生产者就必须通过运输把丝绸交付到消费者手中。物流也是营销渠道的一部分。

在古代，由于运输相当困难，所以物流系统是渠道的关键。东方的瓷器运到西方，南方的丝绸运到北方，中国的茶叶运到欧洲，等等，只要能运过去，销售不是问题，因为这些东西在当地都是稀缺的。所以古代的物流系统是稀缺的渠道能力。

现代运输系统发展起来之后，货物的运输就不是特别大的问题了，但“最后一公里”的问题不好解决，商品还不能直接送到顾客家中，分销和经销就是那时的主流渠道。在中国，这个时代从计划经济时各地的百货大楼、供销社到改革开放之后的购物中心以及大型连锁

超市，其典型特征就是网点集中销售，顾客上门购买。在物资短缺时代，核心是生产而不是销售；改革开放之后，商品逐渐丰富，生产就不再是重点，渠道变成了关键，因为渠道具有强大的销售能力，所以在 1990—2010 年的 20 年间，商场、专业渠道和大型超市就是重要且典型的渠道。曾经有一段时间，家乐福、沃尔玛、苏宁、国美、红星美凯龙等重要渠道对生产商具有压倒性的话语权，进入这些渠道不仅要有高额的销售提成，还要有各种铺货费用。

电商渠道和快递系统的发展相辅相成，电商形成了新的销售购买形式，快递为商品的交付提供了支持，即使餐饮这种及时性要求极强的商品，如今也可以通过外卖系统进行交付。当然，外卖不仅仅解决了销售问题，同时还解决了交付问题。

在过去，生产商和品牌方其实是一体的，因为过去是生产导向的商业社会。随着物资丰沛时代的到来，生产早就不是问题，如何销售成了最大的问题。这时候生产资源就不稀缺了，稀缺的是销售渠道。所以许多品牌方自己就不做生产了，反倒是越来越多地与渠道勾连和对接。比如苹果手机就是由富士康代工，苹果主要负责更重要的研发和销售，遍布全球的苹果专卖店就成为苹果重要的销售渠道。小米手机也是如此，小米的核心能力在研发和销售渠道上，从销售额来说，小米商城是全球排名前十的电商渠道。[①]

今后，对绝大部分品牌商来说，发愁的可能不是生产，而是销售。而销售极重要的一环，就是渠道（传播也很重要，我后面会讲）。实际上，国内市场化早期的快消品，比如零食、小吃、饮料、洗护清洁

① https://www.sohu.com/a/111663627_383190

用品等，只要能铺货到终端销售网点，销售问题几乎就解决了80%，所以当时业内有句话叫作终端即动销。但今天的情况已经发生了很大改变，即使铺货到线下终端销售网点也未必会有动销，而不动销的商品在过了销售测试期后就再也没机会出现在同一终端了。现在许多做线下销售的品牌，陷入了一个谈判铺货→商品不动销→终端退货→继续铺货的死循环之中，可谓狗熊掰棒子，掰一个丢一个。这也是目前绝大部分新品牌做线下渠道的困局。

在目前的营销环境下，新品牌通过电商起盘很容易，这给许多没有大量线下资源和组织能力的新品牌起势的机会。如果某个品类特别适合电商销售，那只要在电商深耕就可以了，比如做不粘锅的中科德马克，以及近几年风生水起的办公椅品牌黑白调。但是有些消费品牌，比如饮料、白酒等，电商销售的天花板很低，所以在做到一定程度之后，就必须转到线下销售，这时线下渠道的建设就是阻拦新消费品牌的一座绕不过去的大山。

综上所述，营销渠道承担几种重要功能。

第一，销售和交易功能。这是营销渠道承担的最重要功能。渠道虽然也承担运输、储存等事项，但渠道一定是商品和顾客发生交易的地方。

第二，传播推广功能。比如线下门店，门店本身就是传播媒介。线上渠道有时候会同时承担传播和销售的功能。比如罗永浩的直播既是传播渠道，又是销售渠道。其他如公众号文章、抖音的自播、小红书的笔记等，都具有传播销售二合一的特点。

第三，物流交付功能。营销渠道承担把商品从生产商向顾客转移的功能，在交易发生之前主要是与品牌方有关的供应链和物流配送体

系，在交易发生之后，还有顺丰、美团外卖等交付体系。像家电、家居的品牌商，还需要上门送货和安装这些附属服务，有时候是自己建设组织，有时候是与其他企业合作。

第四，服务功能。有些渠道要为顾客提供各种服务，比如飞鹤奶粉的渠道就开展了育婴教育等许多活动。再比如家具和家电的安装维修服务就比较重要，通常这些家电品牌会与当地的维修服务商合作，由当地的服务商代为提供服务。

营销渠道还有其他如存储、融资、谈判、管理等多种功能。

菲利普·科特勒最新版《营销管理》中列举的营销渠道成员执行的重要功能包括如下：

- 收集营销环境中有关潜在顾客和现有顾客、竞争者和其他参与者及其力量的信息。
- 开发并推广具有说服力的沟通方式，以刺激购买并培养品牌忠诚度。
- 就价格和其他条款进行谈判并达成协议，以实现所有权或占有权的转移。
- 向制造商下订单。
- 获取向营销渠道中不同层次的存货提供融资服务的基金。
- 承担开展渠道有关工作所涉及的风险。
- 为买方提供融资，并促进付款。
- 协助买方通过银行和其他金融机构支付其账单。
- 监督所有权从一个组织或个人向另一个组织或个人的转移。所有的渠道功能都有三个特点：它们使用稀缺资源；这些功能通

常可以通过专业化来更好地发挥作用；各类功能可以在渠道成员之间相互转换。

近几年的各种新消费品牌，大部分都是随着新渠道的出现并且获得了新渠道的红利发展起来的。早年的韩都衣舍、三只松鼠，是淘宝这种新渠道造就的，西贝莜面村、云海肴、绿茶等都是得到了大型购物中心的红利，完美日记、花西子这些新品牌，则是享受到了社交媒体和小红书等的渠道红利。

渠道创新，本身也是商业创新的一部分。

渠道的重要性，怎么说都不过分。

## 笔记 4

# 渠道组织的难度

渠道就像热带雨林的动植物，互相依靠，又互相竞争，盘根错节，相辅相成，构成了一个复杂丰富的生态系统。所有的植物，竞争的都是更多的阳光；所有的动物，竞争的都是更多的热量；而所有的渠道，竞争的都是更多的利益。能管理好渠道的企业，都有大智慧。

4P 是整个营销的基础框架，但渠道在 4P 中是很独特、很复杂的一部分。

产品、定价、推广这几个部分，主要是企业和品牌方主导的，它们是主要的实施者，它们可以自己进行产品研发、自主定价、自主设计推广计划。而渠道是企业内外部组织的联合体，很多经销商、代理商并非独家代理，它们分散成无数个组织，企业对它们的管控程度有强有弱，甚至很多渠道会强到能反制企业。

获取完整版，加QQ号: 2837861762